Atelier B07

Appréhender les risques RH: un enjeu de management

« Les organisations et les personnes deviennent des actifs incorporels lorsqu'ils donnent aux investisseurs confiance en l'avenir, et des revenus tangibles »

Dave ULRICH

Extrait de son livre « RH: création de valeur pour l'entreprise »
coécrit avec Wayne BROCKBANK

Atelier B07

Appréhender les risques RH : un enjeu de management

Intervenants

Anne ANDRE	**Directrice Générale Déléguée**
Laurence BRETON-KUENY	**Directrice des Ressources Humaines**
Jean-Christophe CORDE	**Directeur des Risques & Assurances**

Modérateur

Abdel BENCHEIKH	**AMRAE**

L'APPROCHE « MAÎTRISE DES RISQUES RH » DANS UN GROUPE INDUSTRIEL MONDIAL

JEAN-CHRISTOPHE CORDE
DIRECTEUR DES RISQUES ET DES ASSURANCES DU GROUPE SAFRAN

Sommaire

Travaux de la Commission Risques RH de l'AMRAE

. Historique
. Les membres
. Feuille de route 2014
. Objectifs de l'étude 2014
. Le panel de l'étude
. Les résultats de l'étude

L'approche « Maîtrise des risques RH » dans un groupe industriel mondial

. Typologie des risques RH
. Indicateurs de mesure des risques RH
. Traitements des risques RH

Travaux de la commission Risques RH de l'AMRAE

Commission Risques RH

Historique, membres et feuille de route 2014

Commission Risques RH

Historique

L'Amrae a toujours considéré le thème des risques RH comme majeur pour les entreprises. A telle enseigne:

- Une commission dédiée aux risques RH;
- Un ou plusieurs ateliers consacrés aux risques RH lors des Rencontres annuelles de l'Amrae;
- Des rendez-vous annuels spécifiques destinés aux risques RH: RDV RM-RH*;
- Des publications dans les cahiers techniques de L'Amrae.

*La Baule 2012 , Reims 2013 et Paris 2014 en partenariat avec l'ANDRH

Commission Risques RH

Membres

- Marie Noelle ARRIGAULT – Directeur Benefits / Alcatel Lucent
- Abdel Bencheikh - Directeur Conformité et Risques / Natixis AM
- Jean-Christophe Corde - Directeur des Risques et Assurances Groupe / Safran
- Nicolas Dufour – Enseignant ESG Management School et Risk Manager / Mutelle UMC
- Nicolas Geiger – Risk Manager / ADECCO GROUPE FRANCE
- Jean-Marie Gobbi - Président / PSYA
- Angélique Grylionakis - Directeur Juridique et Risques
- Guy Jullien - Associé / GEREP
- Brieuc Lebail - Directeur des Risques / Plastic Omnium
- Christophe Le Bars - Chargé d'enseignement Master et MBA RH / Université Paris- Dauphine
- Anne Marguerie De Rotrou - Risk Manager / La Poste
- Anne Rolland Herlin - DRH / ABE CLEARING
- Philippe Silbermann - RRH / ATOS
- Helen Stack Petit - Responsable des Assurances / NEXANS
- Catherine Pissel – Risk Manager / VEOLIA PROPRETE
- Jean-Paul Thonier - Administrateur - Président du comité d'éthique et de gestion des risques / KORIAN
- Stanislas Wedrychowski - Responsable Assurances / Cristal Union

Commission Risques RH

Feuille de route 2014

Appliquer aux risques RH, les méthodes éprouvées en risque opérationnel et articuler l'étude autour de 5 points :

1. Cartographie des risques RH;
2. Indicateurs de suivi;
3. Plans d'action;
4. Label/certification « Maitrise des risques RH »;
5. Leviers pour mieux négocier les contrats d'assurance de personnes.

Confronter le cadre théorique avec la réalité du terrain: étude 2014: entretiens d'échantillon représentatif d'entreprises de taille importante.

Publier un livre blanc sur les risques RH.

Etude Risques RH 2014

Objectifs, profils des interviewés et description du panel

Etude Risques RH 2014

Objectifs

- Avoir une vision objective et argumentée sur l'état d'avancement des entreprises de taille importante dans la maitrise des risques RH;
- Comprendre le lien entre leurs axes de développement et les enjeux RH;
- Identifier les risques RH qui pourraient remettre en cause ces axes de développement ainsi que les indicateurs et les plans d'actions associés;
- Appréhender l'intérêt perçu par les entreprises par rapport à la démarche et comprendre leurs motivations profondes.

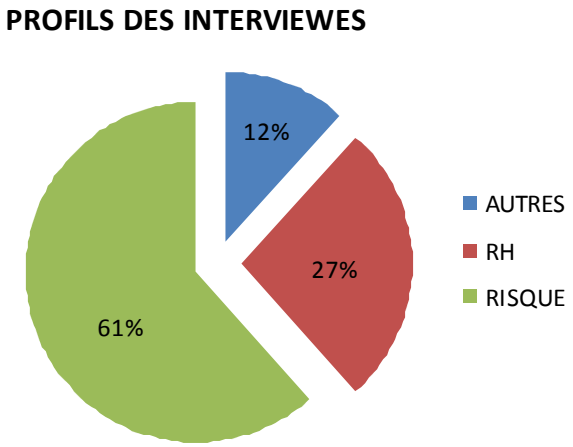
Etude Risques RH 2014

Profils des interviewés

Etude qualitative lancée en juin 2014

Profils des personnes interviewées:

- Responsables Risk Management: majoritairement des profils senior avec une expérience opérationnelle antérieure;
- Responsables RH;
- Autres: DG, Secrétaire Général.



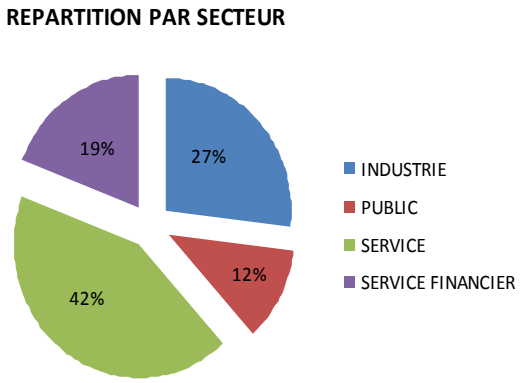
Taux de réponse à l'étude: 68 % (30 entretiens réalisés sur 44 planifiés)

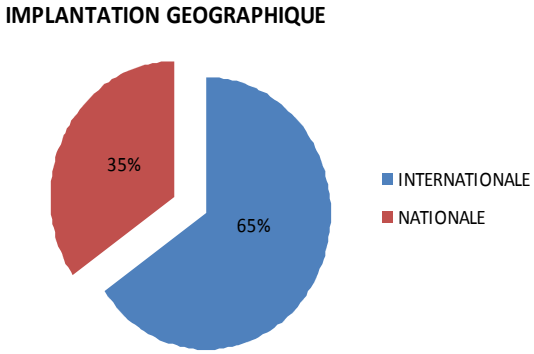
Remarque: cette étude se distingue de l'étude RM/RH menée en 2012 par l'ANDRH principalement auprès de DRH et davantage tournée sur les problématiques RPS concernant les ETI et PME, enquête par questionnaire.

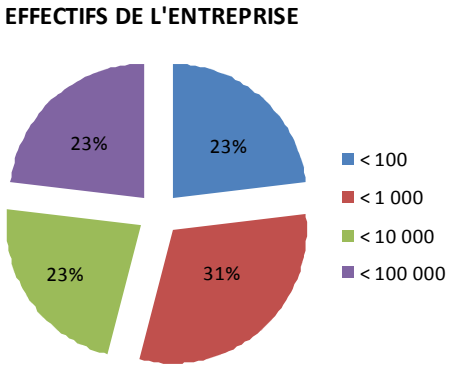
Etude Risques RH 2014

Description du panel

- Une trentaine d'interviews réalisées auprès de membres de l'Amrae principalement;
- Interviews d'une durée moyenne d'une heure et demi avec guide d'entretien préparé par la commission;
- Panel diversifié: services financiers, industrie lourde, industrie pharmaceutique, services publiques, services à la personne, entreprises du secteur technologiques, conseils;
- Nombre de salariés sur le périmètre couvert de plus d'un million.







Résultats de l'étude

Développement et enjeux RH, sources de risques RH, indicateurs, plans d'actions et intérêt perçu de la démarche cartographie

Résultats de l'étude

les axes de développement de l'entreprise en lien avec l'enjeu RH

Gestion du capital humain

RSE => Qualité de vie au travail

Aspects sociaux et « environnementaux »: attractivité, marque-employeur, climat social

Impact image lié au risque RH

Performance qualitative

Performance économique et financière

Conséquences économiques et financières des incidents RH (risques avérés) et des risques RH potentiels,

Relations fournisseurs,

Relations clients,

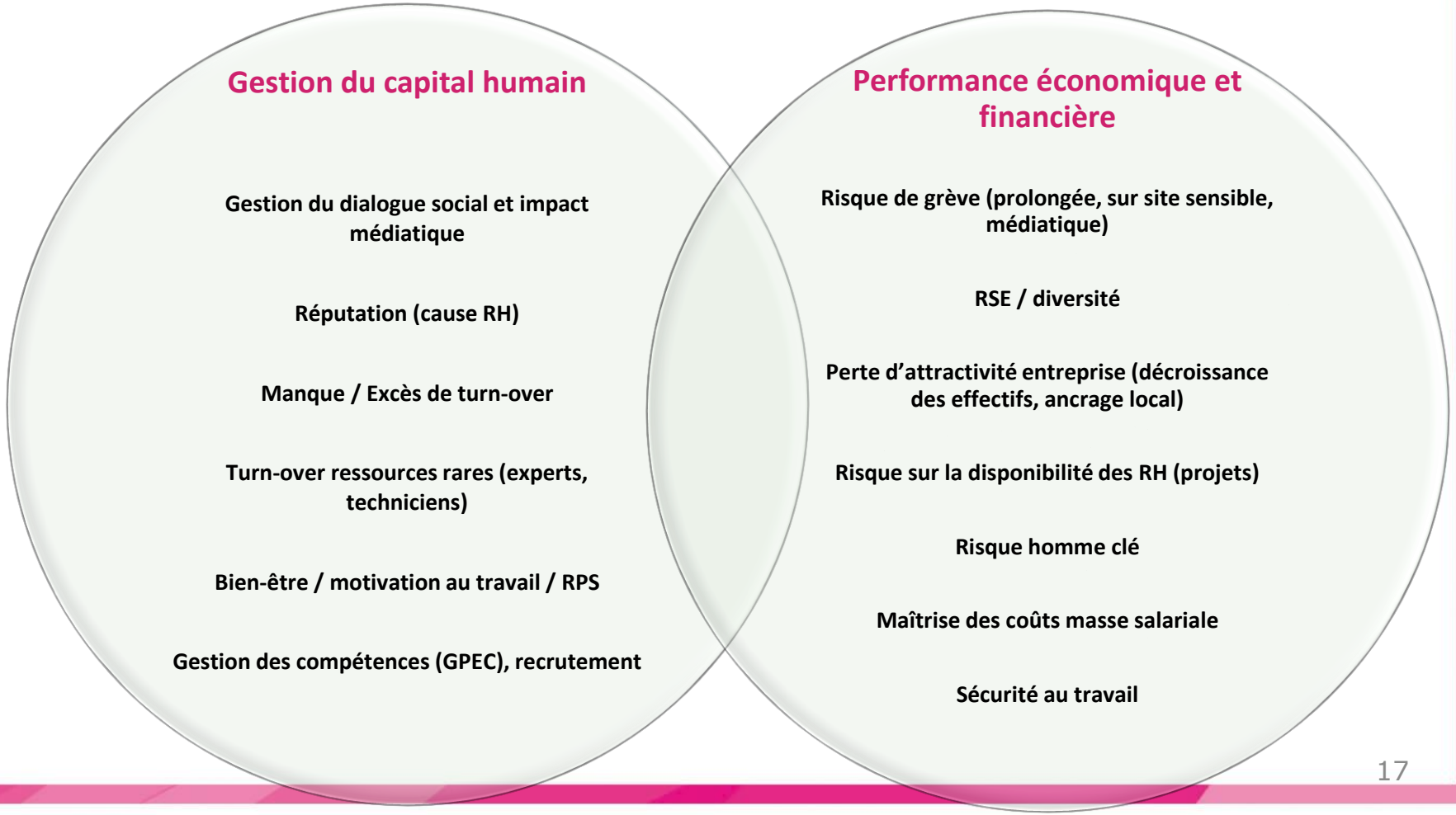
Relations investisseurs

Enjeux de conformité sociale

Performance quantitative

Résultats de l'étude

Les sources de risques RH pouvant remettre en cause ces axes de développement


Gestion du capital humain
Gestion du dialogue social et impact médiatique
Réputation (cause RH)
Manque / Excès de turn-over
Turn-over ressources rares (experts, techniciens)
Bien-être / motivation au travail / RPS
Gestion des compétences (GPEC), recrutement
Performance économique et financière
Risque de grève (prolongée, sur site sensible, médiatique)
RSE / diversité
Perte d'attractivité entreprise (décroissance des effectifs, ancrage local)
Risque sur la disponibilité des RH (projets)
Risque homme clé
Maîtrise des coûts masse salariale
Sécurité au travail

Résultats de l'étude

Les principaux indicateurs de mesure de ces risques

Gestion du capital humain

- Nombre de jours de grève / an
- Turn-over, taux de départ
- Mobilité interne
- Nombre de formations réalisées
- Capacité à trouver un profil (expert, technicien, top management)

Performance qualitative

Performance économique et financière

- Sauvegarde « homme clé »
- Taux de réalisation des objectifs (dans délais)
- Jour/homme par projets / activités
- Impact maximum possible incident RH (financier, image, homme)
- Evolution forte masse salariale

Performance quantitative

Résultats de l'étude

Les actions de maîtrise des risques RH

Gestion du capital humain ⟵ ⟶ **Gestion financière**

Actions sur les compétences

- Revue des compétences et emplois clés
- Cartographie des besoins par fonctions / type de poste
- Actions de valorisations des ressources rares (incitations financières, formations-séminaires etc.)

Actions sur les conditions de travail

- Amélioration de l'ergonomie lieu de travail
- Enquête de satisfaction collaborateur
- Simulation sur futur poste de travail
- Mise en place d'un observatoire de la santé au travail (santé physique et mentale)

Actions de communication

- Livrables / supports pédagogiques, dépliants
- Communication sur les engagements RSE
- Documents institutionnels
- Cellule d'écoute
- Réunions des managers

Actions de suivi

- Suivi des comités risques et comités contrôle interne
- Dispositif de gestion de crise
- Présentation périodique des risques par activité, revue trimestrielle des risques
- Audit et remontés filières risques

Actions sur les objectifs

- Suivi des risques intégrés dans les objectifs des managers (contribution à la remontée des risques, contrôles)
- Revue des contrats clients
- Veille et vérification de la conformité Droit social
- Rétention des talents

Résultats de l'étude

Intérêt perçu de la démarche cartographie

Seulement 1/5ème des entreprises interviewées envisagent la gestion des risques RH comme un vecteur de développement de l'entreprise. Les autres restent à convaincre.

Intérêt faible (un sujet de risque parmi d'autres) **(1/5)**	**Absence de lien entre cartographie des risques RH et développement de l'entreprise** =>Le risque RH est important mais pas le plus important, s'intègre dans un ensemble (cartographie des risques globale). =>Non prioritaire à court terme face aux nombreuses actions quotidiennes à mettre en œuvre. =>Les risques RH sont souvent sujets à débats et interprétation, l'exercice peut s'avérer limitée voire contre-productif dans des organisations où les IRP (instances représentatives du personnel) sont fortes.
Intérêt modéré (un risque important mais pas prioritaire) **(3/5)**	**Conscience réelle de l'enjeu sans en faire un vecteur de développement** =>Démarche pertinente mais difficile d'être en anticipation =>Utile pour des raisons de mise en conformité ou pour affiner les plans de recrutement, les effectifs à budgéter/ les formations à mettre en œuvre (sans être déterminant) =>Utile pour mettre en avant certaines carences (dysfonctionnement salaires-paie-horaires, satisfaction collaborateurs) =>Important en tant que démarche innovante mais souvent limitée en pratique face à la culture de l'organisation
Intérêt prononcé (un risque incontournable à prendre en compte / un « non négociable ») **(1/5)**	**Conscience forte de l'intérêt des démarches en tant que levier de création de valeur** =>Réel intérêt pour la gouvernance : anticipation, travail sur l'ergonomie et la QVT (qualité de vie au travail) =>Démarche responsable et impact image favorable (impact emploi, image) =>A un coût certain mais permet de contribuer à éviter des risques qui ne devraient jamais arriver en entreprise (suicide, burn-out, départ d'homme clés ou d'experts) =>Déterminant car permet d'affiner les objectifs du management intermédiaire =>Permet de revoir les plans d'action et les orientations du management, renforce l'implication et concrétise la culture du risque

L’approche « Maîtrise des risques RH » dans un groupe industriel mondial

Typologie des Risques RH

- Disponibilité des ressources humaines
- Pérennité des compétences
- Réglementation
- Masse Salariale
- Social
- Risques Psychosociaux Collectifs
- Responsabilité Sociale d'Entreprise
- Santé Sécurité Environnement
- Evènement judiciaire majeur
- Intégration

Indicateurs de Mesure des Risques RH

Tableau de Bord RH

•Indicateurs de recrutement, de gestion de carrière, de mobilité, de formation

•Absentéisme, Jours de grève, Taux de sous-traitance in situ

•Mesure de l'application d'accords de prévention, de la qualité de vie au travail

•Taux de Fréquence des Accidents avec Arrêt de travail (TFAA), Taux de gravité (TG)

Traitements des Risques RH

Cartographie des risques RH

- Robustesse des processus:
  - ✓ de recrutement
  - ✓ d'intégration et de gestion de carrière
  - ✓ de mobilité
  - ✓ de formation
  - ✓ d'application de la réglementation
- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- Négociations sociales
- Négociations d'accords de prévention (stress, harcèlement)
- Revues systématiques de Sécurité du Travail, développement systématique de l'ergonomie des postes de travail
- Communication sur les dispositifs de pilotage de carrières.
- Enquêtes de satisfaction
- Assurances de personnes: protection sociale (prévoyance,retraites,individuelle accidents, rapatriement)

SANTÉ QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

LAURENCE BRETON-KUENY
DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE AFNOR

Origine de la démarche entreprise en santé et ses objectifs

La démarche Québécoise

Initiative du Groupe Entreprises en santé, mandat au Bureau de normalisation Québécois pour développer une norme :

- Un mode d'emploi pour passer à l'action pour implanter un processus efficace et pérenne
- Application universelle
- Approche volontaire (société, salariés)
- Une certification, optionnelle
- Financée par : gouvernement, organismes santé/sécurité, employeurs, philanthropie

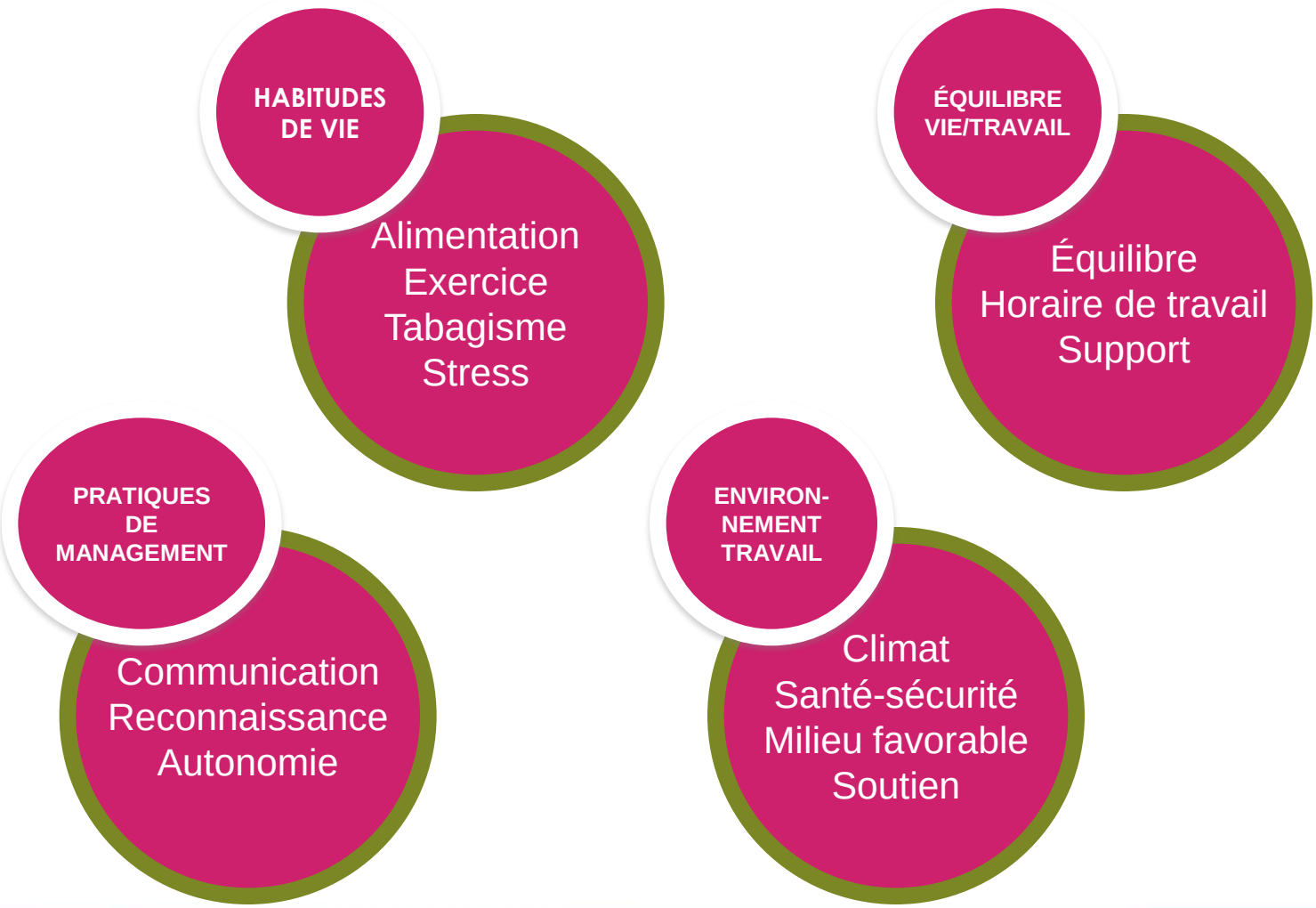
Parution de la norme du (BNQ) de 2008 « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail »

- http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/ressources-humaines/entreprise-en-sante.htm

Cinq étapes d'implémentation

1. Engagement de la direction
2. Comité de santé/mieux-être
3. Collecte de données
4. Plan d'intervention structuré
5. Évaluation

Quatre sphères d'intervention



Impacts observés au Québec

Tangibles

- ↓ Absentéisme
- ↓ Turn over
- ↓ Cotisation CSST (couverture accident et maladies professionnelles, indemnités préjudices et remplacement revenus)
- ↓ Assurances collectives (mutuelle, prévoyance)
- ↓ Présentéisme (2x l'absentésime)
- ↑ Recrutement (attractabilité)

Intangibles

- ↑ Climat de travail
- ↓ Griefs et conflits (contentieux, prud'hommes)
- ↑ Motivation
- ↑ Engagement
- ↑ Qualité du service
- ↑ Créativité
- ↑ Qualité des décisions

Rentabilité : 2 à 4$ / $ investi

Impacts observés en France (cas Groupe AFNOR)

Tangibles

Mise en place d'un tableau de suivi RH avec indicateurs

Connaissance parfaite du coût de l'absentéisme

Maitrise des coûts prévoyance et mutuelle

- Hausse de l'attractivité : nombre de personnes pour le recrutement
- Baisse du Taux Accident travail

Intangibles

Management plus proche et plus responsabilisé sur la santé des collaborateurs (formation détection signaux faibles)

Responsabilisation des personnes par rapport aux habitudes de vie

Hausse de la Motivation

Engagement parties prenantes

Qualité du service

Entreprise en Santé : les premiers résultats au Québec

VISA Desjardins (*900 employés)*

Résultats observés sur 3 ans :

- Diminution de l'absentéisme de 28%
- Diminution de 54% du taux de roulement
- Diminution de 26% du tabagisme
- Diminution de 26% du sentiment de déprime

Retour sur investissement de 1,50 à 3$ par dollar investi

Source : M. Jacques Dignard, Premier vice-président, Ressources humaines Mouvement Desjardins du Québec

A Venir

- Au Québec, un retour d'expériences avec plus de 300 organismes en implantation, bientôt le 3ème rassemblement du Groupe entreprises en santé en mai 2015
- Travaux de la mise à jour de la norme en 2015 au niveau canadien
- Cohabitation avec d'autres normes
  - Santé et sécurité au travail future ISO 45001
  - Santé & sécurité psychologique en milieu de travail (2013)
    - http://shop.csa.ca/fr/canada/occupational-health-and-safety-management/cancsa-z1003-13bnq-9700-8032013/invt/z10032013?utm_source=redirect&utm_medium=vanity&utm_content=folder&utm_campaign=z1003
- En France, partenariat franco-québécois Afnor Compétences et Afnor Certification avec le Groupe Entreprises en Santé avec tournée en France (Biennum), produits dédiés
- Différentes expérimentation à Bordeaux, ….

Annexe

Exemple Groupe AFNOR

Les facteurs de succès de la démarche

Un engagement de la haute direction

- Lancement de la démarche en 2010 avec l'accord et l'appui du Directeur général du groupe
- Responsable du projet : Directrice des Ressources Humaines du groupe, dépendant du DG et membre du COMEX

Une implication de tous les partenaires

- **Mise en œuvre du Comité santé et mieux-être 2010 avec comme responsable la DRH du groupe**
- **Composition :**
  - la médecine du travail (médecin et infirmière)
  - des représentants des instances représentatives du personnel (2 membres du CHSCT, 2 membres du CE)
  - la Directrice des Ressources Humaines du Groupe
  - la Responsable des Ressources Humaines Administration du personnel, gestion sociale

Une démarche structurée en fixant les responsabilités du comité santé et mieux-être

- Pilotage de la réalisation d'enquêtes sociales
- Elaboration du programme de santé et mieux être pour le groupe
- Evaluation des résultats du programme de santé

La structuration de la démarche

Programme bien structuré

- Pour chaque pilier : un ou plusieurs animateurs, budget, objectifs, plan de communication, évaluation
- Un bilan de la politique santé présenté tous les ans au CE et disponible sur l'intranet
- Une commission mutuelle
- Des tableaux de bord RH, avec turn over, formation, absentéisme, …..
- Un budget intégré dans le budget dédié à la politique santé qualité de vie au travail incluant le service médical, les médicaments, vaccins et patchs, les formations sur le secourisme, sur l'alimentation, les agoras animées par des prestataires externes
- Une formation des membres du comité

Programme bien intégré

Exemple de la démarche SQVT dans le plan stratégique ASCENCION 2015 d'AFNOR Certification

1er champ : habitudes de vie : illustrations

Certains modes de vie influent sur la santé des collaborateurs. Des mesures sont faites pour sensibiliser les personnes sur l'importance de prendre soin de leur santé.

La nutrition et alimentation

A chaque visite médicale, l'infirmière réalise la mesure de l'IMC (indice de masse corporelle) et du rapport tour de taille et le tour de hanche (suivi risque cardio-vasculaire) et leur suivi.

Chaque année a lieu la semaine de la Fraich'attitude pour sensibiliser les salariés du groupe à la nécessité d'une alimentation saine, des formations sont également proposées.

Le programme de sevrage tabagique

L'infirmière réalise un suivi et délivre gratuitement les patchs de nicotine aux salariés désirant arrêter de fumer.

Gestion du développement personnel

La politique RH de formation offre un certain nombre de formations basées sur le développement personnel, telles que des coachings, des formations sur la gestion des temps et sur la gestion du stress.

Politique santé

- Excellente mutuelle familiale d'entreprise et une couverture prévoyance prise en charge essentiellement par l'entreprise
- Bilan de santé complet tous les deux ans sur la base du volontariat : examen sanguin, électrocardiogramme, contrôle audio et visuel
- Vaccination offerte notamment celle contre la grippe chaque année

1er champ : habitudes de vie : illustrations

Activités physiques

Les activités en lien avec l'association sportive du CE et la prise en charge de participation pour les courses

Programmes ou projets pour favoriser l'activité physique

- La constitution d'une équipe de foot interne, créée et composée de plusieurs salariés des différentes sociétés du groupe
- La possibilité de pratiquer du jogging ou bien de la course à pied sur un stade situé non loin du siège, et ce, pendant les heures de déjeuner
- Des cours de Zumba dispensés par un professeur agréé
- Des séances de bien-être basées sur la détente sont également proposées à l'heure du déjeuner
- Des tarifs préférentiels pour des abonnements sportifs dans des salles de sport pour le personnel basé à Saint-Denis et une participation aux frais des abonnements sportifs pour les salariés en région

Agoras sur les sujets des habitudes de vie : sommeil, méfaits des régimes alimentaires, …

1er champ : habitudes de vie : la mesure

Planification d'une activité

Entreprise en santé

GROUPE F 0000 version 1 20140612

Nom de l'intervention	**Agora sommeil**	
Type (une des quatre sphères)	**Habitude de vie**	
Responsable(s) de l'activité	**Laurence Breton-Kueny Responsable comité santé et mieux-être**	
	Pascale Nicolas co-animatrice groupe habitude de vie	
	Sandrine Aknine co-animatrice groupe habitude de vie	
Date prévue pour l'intervention		**06/11/2014**
Budget	**0,00 €**	
Objectifs généraux sous forme de retombées sur ...		
La santé du personnel	Permettre aux personnes de savoir comment gérer leur sommeil en apprenant le comprenant	
L'impact dans le milieu de travail	Des personnes ayant de bonnes habitudes de vie, dans la partie sommeil seront en mailleure santé si elles dorment mieux et de fait moins sujttes à certaines maladies chroniques	
Les bénéfices que l'entreprise désire retirer des ses actions de prévention et de promotion ainsi que de ses pratiques organisationnelles favorables à la santé	Des personnes prenant soin de leur santé physique seront moins souvent malade et auront une meilleure productivité au travail	
Objectifs de participation		
Nombre de personnes concernées par l'intervention		
Pourcentage de l'effectif du personnel concernées par l'intervention		0,00%
Objectifs de résultats		
Relatifs au personnel	Concerne l'ensemble du personnel	
Relatifs à l'entreprise	Il s'agit d'une premiere sensibilisation de l'ensemble du groupe	
Communications		
Description du groupe cible	Toutes les personnes du groupe habitude de vie ont été convées à la formation par la DRH	
Moyens de communication pour annoncer l'intervention	Les personnes ont été convées par l'intranet	
Evaluation		
Date prévue pour l'évaluation		**23/05/2014**
Taux de satisfaction		0,00%
Taux d'atteinte des objectifs		0,00%
Objectifs de participation	à compléter	
Objectifs de résultats	à compléter	
Rapport	Date prévue pour la présentation du rapport au comité	

Calendrier de planification			
Etapes	**Responsable**	**Façons d'en rendre compte**	**Échéance**
Sensibilisation du personnel	Le docteur Fau Prud'homot medecin du travail	Retour des évaluations	

2ème champ : équilibre vie privée & vie professionnelle

Horaires variables

Accord d'entreprise avec des règles d'organisation du temps de travail permettant, pour les personnes gérées en heures, de bénéficier d'horaires variables et donc flexibles mais dans le respect des besoins du service.

Crèche inter-entreprises

Un accord avec le groupe Babilou permet à plusieurs salariés du groupe de bénéficier d'une place en crèche.

Travail occasionnel à distance

Depuis fin 2011, les salariés peuvent travailler à distance de manière occasionnelle, dans la limite de 10 jours par an.

Présence d'une assistante sociale

Rôle de conseil aux salariés sur des problématiques d'ordre social (recherche de logements sociaux, résolution des soucis liés à la retraite, aux IJSS, problèmes de surendettement)

Co-voiturage

Une plate-forme de covoiturage permet aux salariés d'organiser leurs trajets.

Mécénat

Depuis 2010, le Groupe a signé un accord offrant la possibilité à ses collaborateurs de s'investir dans un congé solidaire pris en charge en partie financièrement par le groupe.

Depuis 2008, parrainage dans le cadre de Nos Quartiers ont des talents

Depuis 2013, soutien scolaire dans le cadre de l'association PRAXIS

3ème champ : environnement de travail

Il s'agit des programmes et interventions afin de rendre l'environnement de travail plus sain.

Un site sécurisé H 24 pour le siège social à La Plaine Saint-Denis.

Un service médical au siège social et des pompiers dans la journée, site équipé d'un défibrillateur automatique situé au poste de secours.

Des gardes de sécurité à l'entrée du site avec deux bâtiments récents 2001 et 2011 (le dernier est HQE) au siège social, et des délégations en région récentes et bien entretenues,

Une infirmière à temps plein, formée à l'**ergonomie** qui intervient pour le conseil et l'aménagement des poste de travail: des supports délivrés en cas de besoin (tapis de souris, repose poignets), et au siège plus de 50% du personnel dispose de sièges ergonomiques (de type B selon la norme EN 1335-1.2.3) et de lampes d'appoint de bureau. Ces dernières, à base luminescence à diode 500 lux, allient confort pour la vision et économie d'énergie avec une consommation de 1€ par an.

Aménagement d'espaces de détente

Sur le site de Saint-Denis, une cafeteria ouvre de 7h30 à 9h30 et de 11h30 à 14 h, des distributeurs d'eau froide et eau chaude, des boissons chaudes et des en-cas, au sein d'espaces aménagés dans les étages,

Des **transports en commun performants** depuis aout 2014 avec des arrêts toutes les 5 minutes du **RER B** en heures de pointe pour les salariés du siège social.

Un **RIE de qualité** sur le site avec des repas entre 3 et 5 euros de qualité.

4ème champ : pratique de gestion

Il s'agit de la satisfaction par rapport aux pratiques organisationnelles (communication, formation, pratiques liées à la reconnaissance et à la satisfaction au travail et le soutien dans l'accomplissement des activités des tâches).

Formation des gestionnaires et du personnel

Cursus de formation initiale et continue des managers

Conférence le midi sur la SQVT avec des invités de qualité : opérationnel, chercheurs, …

Ateliers de formation le midi des managers sur des sujets RH

Agoras pour l'ensemble du personnel de 13 à 14 heures

Sur les métiers du groupe

Sur les activités du groupe

Sur les sujets d'actualités RH du groupe

Réunion une fois par an de l'ensemble du personnel

Politique d'entretien d'évaluation

Tous les ans dans les directions certifiées ou accréditées, sinon tous les deux ans, et maintenant l'entretien professionnel tous les ans

Logiciel de suivi de la formation et des entretiens

Un plan de formation mettant les moyens nécessaires au maintien de l'employabilité du personnel

L'ASSURANCE DES PERSONNES EN ENTREPRISE

ANNE ANDRE
DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE DU GROUPE HENNER

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise

A. **Les Assurances de Personnes couvrent les risques auxquels se trouve confronté un individu ou un groupe de personnes physiques. Ces risques concernent leur survie, leur bien-être, leur dignité et leur autonomie.**

– Les Assurances de Personnes se composent donc de :

- toutes les opérations soumises à l'assurance sur la vie que sont les contrats de capitalisation (versement d'un capital ou d'une rente, l'épargne-retraite) ainsi que les assurances en cas de décès donnant lieu au versement d'un capital à un bénéficiaire
- les assurances liées à la Santé comme les assurances Maladie, les complémentaires Santé, les assurances hospitalisation et les contrats accidents corporels
- tous les autres types d'assurance concernant la personne comme l'incapacité, le décès accidentel, la couverture de prêts

(source : L'Assurance Française : le Temps des Ruptures, Jean-Michel Oudjani)

B. **D'autres types de couvertures visent à prémunir le chiffre d'affaires et le résultat de l'entreprise contre les conséquences d'un sinistre survenu à une personne physique**

- la garantie homme-clé
- l'assurance contre la hausse du taux AT/MP

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise

L'assurance des personnes en entreprise fait l'objet d'un corpus réglementaire dense

Les enjeux financiers pour une entreprise sont importants

La recherche de bonnes pratiques pour la santé au travail est clé

Des enjeux forts

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : un contexte fortement réglementé

Les origines : l'instauration de la protection sociale

Les lois d'obligation inspirées par le modèle Bismarckien :

- **1ere Loi : 8 avril 1898 sur l'accident de travail**

- **Trois lois majeures d'obligation** :
  - la Loi du 5 avril 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes
  - la Loi sur les assurances sociales du 5 avril 1928 et du 30 avril 1930
  - la Loi sur les Allocations Familiales du 11 mars 1932

La mise en place de la Sécurité sociale et de la retraite complémentaire :

- **4 et 19 octobre 1945 :** ordonnances assurant la création du système de sécurité sociale en France

- **14 mars 1947 et 8 décembre 1961** accords collectifs interprofessionnels créant l'AGIRC et l'ARRCO (rendus obligatoires par la Loi du 29 décembre 1972)

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : un contexte fortement réglementé

Les récentes réglementations en lien avec les risques RH :

1. **Obligations concernant la Prévoyance et la Mutuelle d'entreprise**
2. **Réforme des procédures et tarification des risques professionnels**

(impact sur le taux de cotisation due au titre des AT/MP payé par l 'entreprise)

3. **Santé au travail**

1

- **Loi n°89-1009 du 31 décembre 1989 (dite Loi Evin) renforçant les garanties offertes aux personnes assurées contre certains risques**
  - article 1 : obligation de transfert du risque à un organisme d'assurance
  - article 4 : maintien des garanties pour certaines catégories d'anciens salariés
  - article 7 : provisionnement obligatoire des arrêts de travail
- **Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 (dite Loi Fillon) :**
  - article 113 : pour que les participations de l'employeur à la protection sociale complémentaire d'entreprise soient exonérées de cotisations sociales, les contrats doivent être collectifs et obligatoires
- **Accord ANI du 11 janvier 2013, Loi n°2013-504 du 1er juin 2013,**
  - et Décret 2014-1025 du 8 septembre 2014 instaurant la généralisation de la couverture complémentaire santé

2

- **Décret n°2009-938 du 9 juillet 2009** (et la circulaire n°DSS/2C/2009/267 du 21 aout 2009) portant réforme sur la procédure des risques professionnels
- **Décret n°2010-753 du 5 juillet 2010** portant réforme sur la tarification des risques professionnels

3

- **Accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008**
- **Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010**

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : un contexte fortement réglementé

Loi de santé 2015 :
la prévention au premier plan

Présentation par Marisol Touraine :

« Le projet de loi présente en effet une réforme structurante, qui permet d'attaquer les inégalités de santé à la racine, en affirmant la place déterminante de la prévention et de l'éducation en santé dans nos politiques. Il présente aussi une réforme mobilisatrice, qui renforce l'information et les droits des patients. Il présente, enfin, une réforme durable, qui installera le parcours dans notre système de santé, c'est-à-dire une prise en charge dans la proximité et la continuité, tout en faisant le pari de l'innovation.

Trois axes d'intervention prioritaires ont notamment été retenus :

Axe 1 - Prévenir avant d'avoir à guérir
Axe 2 - Faciliter la santé au quotidien
Axe 3 - Innover pour consolider l'excellence de notre système de santé »

Axe 1_ Prévenir avant d'avoir à guérir
Mesure 1 : Désigner un médecin traitant pour les enfants
Mesure 2 : Améliorer l'information nutritionnelle
Mesure 3 : Prévenir l'ivresse des jeunes en sanctionnant l'incitation à la consommation excessive d'alcool
Mesure 4 : Lutter activement contre le tabagisme : 20 ans pour que les enfants d'aujourd'hui deviennent les non fumeurs de demain
Mesure 5 : Favoriser des stratégies de prévention innovantes
Mesure 6 : Créer l'Institut national de prévention, de veille et d'intervention en santé publique

Mesure 6 :
Créer l'Institut national de prévention, de veille et d'intervention en santé publique

Pourquoi le Gouvernement prend-il cette mesure ?
Notre pays a longtemps privilégié le curatif et manque d'une vraie culture de prévention. Les acteurs de la prévention sont unanimes pour vouloir développer et professionnaliser leurs outils et leurs méthodes. La mise en œuvre des politiques de santé publique relève actuellement de trois agences nationales pour la prévention et l'éducation en santé (INPES), la veille et la sécurité sanitaire (InVS) et la réponse aux urgences sanitaires (EPRUS). Cette organisation peut être améliorée pour une meilleure utilisation des compétences et un renforcement du pilotage. La création d'un grand institut de santé publique ira dans ce sens en regroupant dès 2015 les équipes de l'INPES, de l'InVS et de l'EPRUS.

En quoi consiste cette mesure ?
Le projet de loi de santé prévoit de réformer le système des agences sanitaires en créant un nouvel établissement public dénommé Institut national de prévention, de veille et d'intervention en santé publique, issu de la fusion de l'INPES, de l'InVS et de l'EPRUS. Ce nouvel institut, actuellement en phase de préfiguration, doit permettre une plus grande efficacité dans la mise en œuvre des politiques de prévention et d'éducation à la santé et une bonne articulation entre la veille sanitaire et l'intervention opérationnelle en santé publique. Cet institut permettra également une plus grande mutualisation des compétences et de l'expertise dans ces domaines

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : des enjeux financiers importants

Les contrats prévoyance et frais de santé d'entreprise

Représentent

- ✓ de l'ordre de 5 % de la masse salariale

Constituent un élément de rémunération

Particulièrement efficace

- ✓ non soumis à cotisations sociales (encadré par un plafond)
- ✓ entièrement déductible de l'impôt sur les sociétés
- ✓ dont les contributions patronale et salariale en prévoyance, salariale en santé ne sont pas soumises à l'IRPP

Sont soumis à des hausses tarifaires

Pour des raisons externes :

- ✓ véhicule de taxation pour l'Etat (contrat frais de santé)
- ✓ contexte réglementaire alourdissant la charge pour les contrats complémentaires (Loi sur les retraites, portabilité)
- ✓ transfert de charge de la Ss vers les complémentaires

Pour des raisons en lien avec le risque couvert :

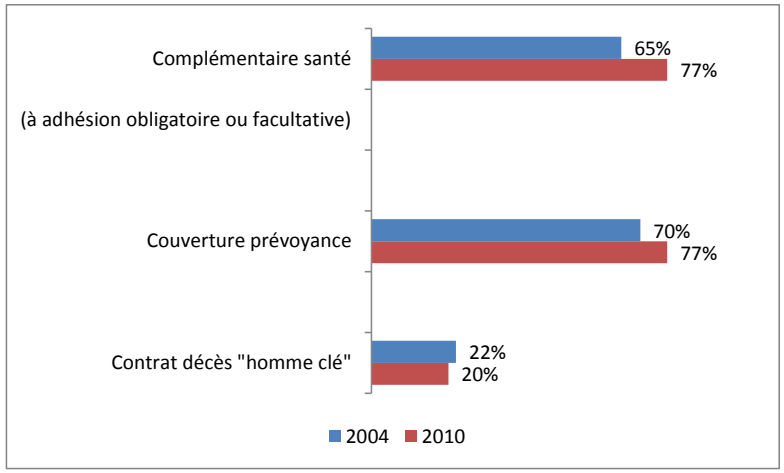
- ✓ **augmentation du coût des soins**
- ✓ **augmentation du nombre de seniors en entreprise**
- ✓ **aggravation du risque arrêt de travail en période de crise**

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : des enjeux financiers importants

Une majorité d'entreprise a mis en place un ou plusieurs contrats de protection sociale

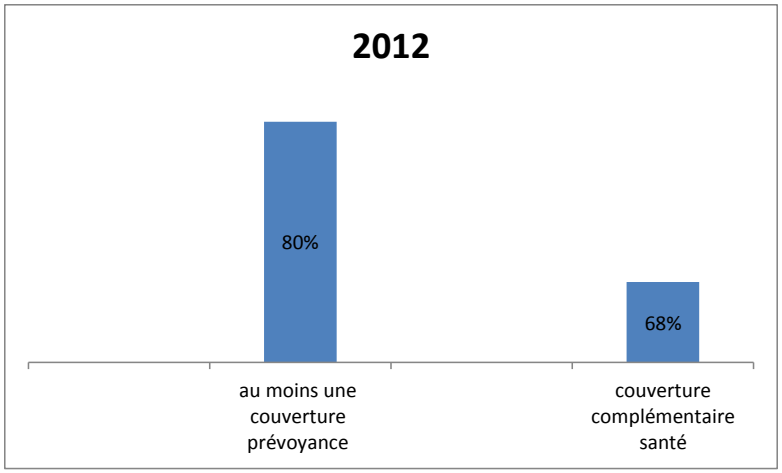
Taux d'équipement des entreprises en 2010

(source : enquête CSA réalisée pour la FFSA et le Gema début 2010)



Taux de couverture des salariés en 2012

source : Etude CTIP/Crédoc juillet 2012



Au 1er janvier 2016, toutes les entreprises devront proposer à leurs salariés une couverture frais de santé

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : des enjeux financiers importants

Les contrats prévoyance et frais de santé d'entreprise

Couverture « Individuelle Accident » :

- ✓ pour un supplément de protection destiné aux salariés qui se déplacent en France et/ou à l'étranger
- ✓ plutôt l'apanage des grandes entreprises

Contrat « Homme-clé »

- ✓ pour couvrir les conséquences pécuniaires de la disparition de l'homme clé :
  - perte d'exploitation
  - remboursement des prêts bancaires
  - frais de réorganisation
- ✓ moins l'apanage des grandes entreprises

Contrat « AT/MP »

- ✓ pour se prémunir contre la hausse du taux de cotisation AT/MP suite à un sinistre

Couverture des RPS

Risques psycho-sociaux

- ✓ pour contractualiser une démarche d'évaluation/prévention
- ✓ et améliorer la protection juridique et financière

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : des enjeux financiers importants

Transferts de la SS vers les contrats prévoyance et frais de santé d'entreprise

Alourdissement des prélèvements et taxes sur les contrats de protection sociale

Renchérissement du coût des risques

Impacts de solvabilité II sur la flexibilité des tarifs dans les contrats d'assurance de personne

Convergence de la réglementation vers la mise en œuvre de la prévention

Généralisation des contrats frais de santé

L'ensemble des tendances actuelles contribueront à renchérir le coût global de la protection sociale à la charge des entreprises

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : la santé au travail

Des entreprises s'engagent dans un parcours vertueux pour gérer les risques liés à la santé de leur personnel

La prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles

- règles de sécurité
- ergonomie des postes de travail

La diminution de l'absentéisme

- contrôles
- assistance personnalisée pour le retour à l'emploi

L'amélioration de la santé et la recherche du bien-être en entreprise

- programmes nutrition et activité physique
- lutte contre le stress
- dépistage des maladies cardio-vasculaires

Panorama de l'Assurance des personnes en entreprise : le rôle du courtier

1. **La valorisation des plans d'actions dés leur conception dans le cadre des négociations annuelles de taux d'assurance**

2. **La recherche et l'assemblage de solutions de service pour faciliter le financement et le déploiement des actions :**
   - suivi et contrôle des arrêts de travail indemnisés par l'assurance
   - intégration de programmes de suivi, de coaching ou de dépistage dans les contrats de protection sociale

3. **La veille sur l'ensemble des paramètres pertinents en lien avec l'assurance des personnes en entreprise et la santé au travail :**
   - composantes techniques et actuarielles des risques couverts
   - évolutions juridiques et réglementaires
   - évolutions sociétales

QUESTIONS ?

VOUS TOUS
AUDITOIR DE L'ATELIER B07 - RENCONTRES AMRAE / CANNES 2015

Merci
Les slides seront en ligne dès la semaine prochaine sur www.amrae.fr